

# 経営における管理過程重視の諸学説と学史的特質

石 本 裕 貴

キーワード：管理過程、管理原則、行動科学、機能論

- 1 序
- 2 管理学生成期における史的特質
- 3 管理過程学派の確立と新展開
- 4 結

## 1 序

21世紀に入り、経営学とりわけ経営管理学は、その理論展開過程を見れば、それはまさしく百花繚乱のごとく、さまざまな学説が史的背景を伴ないながら、自説を誇示するがごとく存在していると言っても過言ではない。規範論的経営学あるいは記述論的経営学、そしてプラクティカルな側面を強調するものとセオリーを前面に押し出すものなど、一世紀の間に、経営学は多岐に亘り開花してきていると言えるであろう。勿論、その一方で、単にその時ないしはその場の時流に乗ることを目的としてあたかも捉えることにより、長期的な視野や展望、そして法則性や普遍性といった決して欠落してはならない視座、言うなれば科学としての経営学の在り方を忘れ、その結果、泡のごとく消えていく「学説」「方法論」が無かった訳ではない。幾多の諸説が学界に存在する時、真の社会学者であるならば、本来の経営学、言い換えるのであれば経営学の本質を捉えんとする者は、どれが科学的な経営学であるのかを分析し検討する、言わば力量が問われる時代に移移しつつあると言い得るであろう。

「最先端」と言われる「学説」を、前後の見極めもなく飛びつくこと、つま

り「流行」に乗り遅れずに、さらにその先を単に先導してやろうとする姿勢は、科学としての社会科学方法論の観点からすれば、危うい態度としか言いようがあるまい。何故なら史的根拠や政治的・経済的、社会的あるいは制度的な検証もなく、「今、流行している」あるいは「流行しそう」だからと言うのは、現在の諸説のなかにも幾つか見い出せようが、これらは科学的な経営学とは呼ぶべきものではない。これらは、かつて存在したごとく、やがては泡のように消えて忘れ去られていく「経営論」なのであり、「経営学」そのものではないことは、過去からの歴史が証明しているところである。これまでの数多くの諸説にあって、パラダイム論の視点からも、極めて高い有意性を内包しつつ現代経営学へも多大なる影響を所持する学説こそが、真に検討し、分析し、そしてまたこれを発展的に捉えなおして再構築し、世に送り出して問うというプロセスをたどるにふさわしい価値あるものと言わなければならない。

かつて1961年、ハロルド・クーンツ（Harold Koontz）は、当時における諸説のおびただしい数の台頭に対して、これを「マネジメント理論のジャングル」（The Management Theory Jungle）のようであるという論文を発表したことは、余りにも有名である<sup>(1)</sup>。この21世紀を待たずに、既に1950年代以降、まさにジャングルの様相を呈していた状況を、彼は自身の論文で鋭く指摘するのとともに、管理学の体系化の重要性を強調することに既に至っていた訳である。著名な経営学者であるクーンツを嘆かした多数の「経営学説」の、科学的な体系化は、勿論彼以前の研究者達にもそうした試みがなかった訳ではないが、自らの理論を明確に位置づけしながら、諸学説の分類化を進めようとしたのは、彼をおいてあまり例がないと言える。研究者によっては、ドイツ経営経済学の発展過程に、そうした区分が成されているとする成果も多々存在するのであるが、これがアメリカ経営管理学となると、諸説存在し明確な分類は、時代つまり年代別に区切ったり、パラダイムで区分するということも、やや違ってきたものとなっていると言える。この難解な度合いは、まさしく第二次世界大戦後のアメリカの強大化とともに、他の諸科学と同様

に、極めて速く、そして多くの国々を巻き込みながら、その傾向を一段と強めてきたということにも関連している。こうしたことが、まさに経営学とその隣接諸科学の分類化、あるいは体系化を、より一層困難なものにしていったのであると同時に、翻って研究者達の前面に立ちふさがってきたものと言えよう。

そうであるからと言って、アメリカやイギリス、そしてフランスの経営管理学や経営学そのものが、あたかもカオスの状況を呈しながら今日に至ったと言うものではない。科学的管理の父と言えるフレデリック・ウィンスロー・テイラーに始まるアメリカでの管理の科学化のムーブメント、そしてこのほぼ同時期に見られるフランス管理学の祖とも表現されるアンリ・ファヨールの、管理諸原則を機能論に絡ませた展開は、その後、イギリスや日本を始め、多くの資本主義的生産様式を採る国々へと波及していくこととなる。彼らの理論、そこでは学説と呼べるであろう論理展開は、決して泡のごとく消え去っていったものではなく、逆に21世紀の現代においても、一向にその重要性は輝きを失うことはない。後に、管理機能論、管理要素論、管理原則論が整った学説として重要視されるファヨールの理論、ここでは既に学説は、やがてはフランスを基点にしつつイギリスへと及ぶこととなり、さらには、テイラーがその理論的存在を誇示していたアメリカへも波及していったという点を見逃してはならない。勿論、この動向は、彼と彼の同僚や後継の研究者達によって、他の諸学説が打破されてしまったという意味ではないが、その存在感の偉大さは多くの「優秀な」経営学者達を引きつけてやまないものでもある。

管理学における成立期となると、勿論ここでは経営管理学を指す訳であるが、一般に20世紀初頭とする捉え方が普及しているが、研究者によっては、既にアダム・スミスの主著が刊行されたほぼ同時期に、「経営学」も生成してきたとする見方もある。ただ、アダム・スミスが主著で表わした「経済学」の論理のように、整然と記されたものが「経営学」の同時代に存在していたかどうかは、極めて疑わしいと言わざるを得ない。何故なら、管理機能論、

過程論、構造論を始めとする経営学の諸分析は、20世紀に入ってから台頭してきたものであり、要素論においても原則・原理論においても、これらも第一次世界大戦後に、まとまった理論としての形を成してきたものと、捉えるのが正確であろうと思われるからである。

確かにアメリカのみを見るのであれば、テイラーの管理学（科学的管理法）は、1910年代の半ばに開花してきたものであり、その意味では、第一次世界大戦終結を待たずして、管理学は成立していたと捉えることも可能ではある。しかし、アメリカ全土に及ぶその影響力という点では、主著や“Shop Management”を著してから年数を経ており、他の理論家達に取り上げられるに至るのには、実際には更に数年の歳月を経ているという点も視野に入れておく必要があり、Scientific Management の Principles が、主流となった年代を明示しないしは特定することは難しいと言える。この「科学的管理」に基づく管理学が、資本主義諸国に迅速に普及していったがごとく捉えられ、日本にも影響があったとする研究者もいるが、当時の日本の管理学は、わずかに数校の大学にて講義・研究が始まったばかりのはずであり、しかも主流が（アメリカ経営学が単なる「支流」という意味ではなく）ドイツ経営経済学であった点を考慮すれば、またたく間に日本にもテイラー理論が広がったということを考えるのは不可思議とも言えよう。

さて、管理学すなわちマネジメントを捉えていくうえで、その求められる基本的姿勢は、常に科学的な基盤にのっとりたそれであるということは、既に述べて来たところである。その諸原点は、歴史的展開の把握であり、普遍性でもあり、そしてまた諸現象に対峙しうる法則性でもあると同時に、社会的・経済的影響力をも考慮に入れなければならない。このような点を踏まえつつ、本稿は、ただ単に経営学の史的な経緯、つまり経営学史における経営管理学の「セオリー・ジャングル」を嘆き、批判に終始するということを主旨としているのではなく、「現代管理学」（modern business administration）に引き継がれるのと共に、尚一層の重要性を増している学説を検討・分析することを、その主たる狙いとするものである。そこでは、クーンツ自身が指摘

したように、諸説を並べたててその展開や論理的矛盾を浮かび上がらせるという論法ではなくて、そのクーンツ自身が「自己の所属する」経営学説上のパラダイム（ここではスキームでも良いと思うが）であるとする、管理過程分析を主たる研究対象とする流れ、つまり大雑把な捉え方をすれば、「管理過程」の理論（theory of Management Process）を、その対象とする「管理過程学派」（Management Process School）の中核とも言える流れの分析を主目的としていることを明言しておかなければなるまい。

筆者（石本）は、「管理過程」（management process）を経営管理学のひとつの中核に据えることによって、そこから管理理論を導き出すことを主たる目的に据える、一連の流れを史的に展開する「科学者集団」の研究、すなわち「管理過程学派」（Management Process School）を、それなりに重要な存在意義のある「集団」（group）であると認識している。その根拠は、管理学を分析し、そしてまた樹立していく上で、これまで述べて来た研究成果を生み出す姿勢ばかりではなく、その業績自体も現代に受け継がれているという確固とした実績を有するからである。勿論、歴史的に見ても、既に1世紀に及ぶ論理的継承が成されており、単なる「流行」あるいは「偽先端理論」に決してまどわされることのない基本理念と哲学は、評価するに十分に値すると考えられるものでもある。

先に述べたように、クーンツは、自身の論文の中で、自らの位置づけをば、「管理過程学派」の一員であると明確に述べ、自己の理念の基盤を明確にしている。翻って、日本では、この学派を「管理過程論」あるいは「経営（管理）過程論」と捉える研究者もいるが、彼が用いた言葉は、「学派」（School）なのであり、単なる「論」（theory）ではないことに注意が必要なのであって、「学」と「論」の違いを意図的に混同せしめてしまうのではないかという疑問を、持たれてしまうことにもなりかねないであろう。

このような観点から、本稿はこれより「管理過程学派」の学史的意義、つまり経営学史における特質と位置づけ、更には主たる論者の学説の特徴をも再度論じていくものとし、そこでの経営管理学における捉え方、歴史的推移

と変容、そしてどのような学説も「完璧」ではないのと同様に、この学派の流れにも幾つか浮上してくる問題点などを、再検討していこうとするものである。

## 2 管理学生成期における史的特質

既に本稿の「序」で触れたように、経営管理に関する説が、「学」として生成してきてから1世紀に及ぶことは、論じてきた。ここで言う、この時間的経過・歴史的経過は、勿論、「管理過程」を核に据えた学説のことを指し、それは当然のことながら、アンリ・ファヨール（Henri Fayol）の1916年の主著である“Administration industrielle et générale”を、創作した時点からの流れを述べるものである<sup>(2)</sup>。この主著の重要性は、刊行された頃からフランスで注目を集めていた訳であるが、わが国における日本語による翻訳となると、本格的になされたのは、実に40年の年月を経て後のことであり、英訳が刊行された1930年に遅れること、28年を経過している訳でもある点は、ある意味で、所謂経営学研究者達にとっても驚きではあろう。

ところで、その邦訳であるが、ファヨールの用いた専門用語を重視しながらも、3種類の訳書が発行されている。年代順に触れると1958年（昭和33年）が初めての本格的な訳書であり、その後1972年（昭和47年）に別の研究者から出版され、さらに1985年（昭和60年）にも再々度別な研究者によって発行され、今日に到っている。同じことが英訳でも行なわれており、1930年に続いて1949年に、それぞれ別の経営学者によって刊行されているのであり、英訳そして和訳とも、別にタイトルが異なる訳ではなく、各章で文法上の訳の仕方が多少違うだけで、内容そのものがまったく変化ないしは変容している訳ではない。いずれにしても、ファヨールの主著を翻訳した研究者達は、極めて著名な経営学者ばかりであり、この点だけでも、管理過程学派の始祖と言える彼の主著の重要性が判るというものであろう<sup>(3)</sup>。

このあまりにも有名なファヨールの主著そのものを、本稿で再吟味する形をとって内容を論じたり、過程論や要素論を捉えて再検討することが、主旨

ではないことは既に述べた通りであり、管理過程学派の史的展開を要約する形で論じることが、主たる目的であることを明記しておきたい。管理学が1個の独立した科学と捉えられるようになってから、管理過程学派を意味する“Management Process School”は、現代に到るまでに、多くの研究者を輩出してきたし、今なお著名な研究者を生み出し続けているからである。

さて、経営学の歴史的展開そして把握・分析という観点に立脚すれば、つまり経営学史の視点から捉えると、管理過程学派は、4つの時代に区分して分析することが可能であると考えられる。それらは、①「古典的」(classical)時代、そして②「近代」(modern)化時代、続いて③「学際的」(interdisciplinary)時代、最後に「現代」(present days)である。この区分が、厳密な意味において正確をきすものであるのかどうかということには、恐らくは異論のあるところでもあろうが、例えば、①生成期、②隆盛期、③混成期、そして④現代(再生期)、という捉え方も成立するであろうが、本稿では先に述べた区分を採用していくこととする。

まずは「古典」時代であるが、これは勿論これまでに何度も触れたファヨールに始まることは、言うまでもない。この時代は、1910年代半ばに始まり、新理論(体系的にという意味で)と言われる W.H.ニューマンの業績が刊行されることとなる1950年代まで続くこととなる。先にも述べたように、ここではファヨールの業績は何ヵ国にも紹介され、わが国でも多数の彼に関する研究が存在するのと同時に、筆者(石本)も既に前回の論文ばかりでなく幾度か取り扱っているので、ここではこれ以上の重複は避けたいと考える。ファヨール以外に、この時代区分に入る研究者達のなかで、代表的な理論家としては、やはり L.F.アーウィック(Urwick)、そして L.ガリック(Gulick <「ギュリック」と記す研究者もいる>))、さらには、どちらかという経営組織論の分野への貢献が大きいと考えられる A.ブラウン(Brown)らを上げなければならないであろう。当然のことながら、彼ら3人の研究者以外にも、30年間以上を有する古典的時代の長きにわたっては、まだ上げなければならない学説家もいるが、ここではこの3人が、他の研究者の人々を代表するものと

して触れておきたい。

アーウィックは、わが国が太平洋戦争で言わば消耗戦の時期に入り、戦局の悪化とともに学問の停滞を余儀なくされ、社会科学は取り分け偏向せざるを得なかった昭和18年（1943年）、イギリス管理学の過程学派の論客として、イギリス経営学の底力を見せつける著書を発表している。正確には、管理要素論に分類されると、筆者（石本）は捉えているが、主著でのアーウィックの展開は、ファヨールに近いものであり、特に「管理職能」（administrative functions）については、予測、計画、組織、調整、命令、統制という6つの「管理側面」（aspects of administration）を掲げているが、これらはファヨールの5つの「管理要素」（administrative elements）の他に予測が加わったものである。またファヨールが、有名な14の「管理原則」（principles of administration）を論じたのに対して、アーウィックはこれらに15の原則を加えて29の原則が肝要であると述べているが、主たる内容はファヨールのそれらを踏襲していると言える。アーウィックの主著を論じる時、やはりそのタイトルでもある“The Elements of Administration”でも判るように、管理要素論の色彩が非常に濃厚であると言えよう<sup>(4)</sup>。ここでは、アーウィックに関する諸研究とその成果も、わが国においては、次に掲げるガリックとともに多数見受けられるので、これ以上論じることの必要性はあまり感じられないので、簡潔に触れるにとどめることとしたい。

次に掲げた「古典的」時代に位置するガリックであるが、時代の上では、アーウィックが独自の著書を刊行したよりも6年程前にさかのぼることとなる訳であるが、つまり1937年に刊行された著書により、過程論の重要性を論じている訳であるが、彼自身の単著によるものではなく、先のアーウィックとの共著によるものである。この共著には邦訳はないが、ガリックが担当した章を読むと、所謂 POSDCORB で名高い彼だけに、管理科学に関する記述がなされてはいるが、精読すると“Science of Administration”というよりも、むしろ組織に高い関心があったように読み取れる。筆者（石本）は、この原書に触れたが、一般に言われているように「経営（者）職能」（functions of



management) を論じているというより、「組織管理」(management of organization) の「方法理論」(theory of method) に重点を置こうとしているようにも読み取れる<sup>(5)</sup>。しかしいずれにしても、管理過程における原理・原則論を、重視しつつこれを強調している点では、管理過程学派の一員として数えられることは、まず間違いではあるまい。

そして、ブラウンであるが、彼に関しても、どちらかと言うと、わが国でも組織論者として位置づける研究者がいることから察知しうるように、彼の関心は、管理というよりも組織に関する記述が多い点に注意が必要であろう。しかし、そうであるからと言って、彼の著作に示されている100近くの原則（ここでは勿論管理原則）は、決して軽視するべきものではなく、言わば力作とでも言える程の努力の跡がうかがえるというものである。彼の提示した数多くの原則は、ファヨールやアーウィックそしてガリックが述べた諸原則を基盤に据えて、敢えて言えば、「細分化」したものが列挙されてはいるが、これらの特質を総括すれば、管理過程学派に共通する諸部面に要約されてくるものと考えられる。それら諸部面とはすなわち、「計画」(Plan)、「実施」(Do)、そして「統制（点検）」(See) であり、組織に関する記述の多い彼の主著においても、これらの要素の重要性は、強調することはあっても、決して重要な章での書き落としはしていないことは、敢えて指摘しておく必要がある。

ブラウンの論理基盤の中枢は、このように受け取れる訳であるが、一方で管理論者であるよりも、組織論者であるとする捉え方が生じるのは、もとより主著のタイトルである“Organization of Industry”から来るものでもあると思われる<sup>(6)</sup>。いずれにしても、彼のこの主著は、管理過程学派の古典的時代（もしくは生成期）の最後を飾るものではあるが、時代はまさに第二次世界大戦が終了して2年後の1947年、当時のわが国の経営学は、戦後の混乱期にあって停滞していた折りにも拘わらず、イギリス経営学の著名な論客が、出現して来ることも、底力を見せつけられるような高度な力作ではあると言わなければならない。

こうした古典的な管理過程に関する諸学説が公表されて、4年後の1951年には、この学派に新たな時代の到来を告げる「管理サイクル」そのものを強調する学説が出現してくることとなる。フランスやイギリスにおけるものとして捉えられていた管理過程学派の、言うなれば主流が、まさしくアメリカに移行していこうという時代へと突入してくるのである。管理過程学派は、1950年代つまり正確には1951年を1つの区切りとして、近代化の時代を迎えることとなるが、その契機となったのは、著名な経営学者ニューマンの登場によるものである。ニューマン (William H. Newman) は、周知の通り何冊かの代表的な著書と多くの論文を発表している訳であるが、その最初の著書である“Administrative Action”を世に問うことにより、同時にこの学派の新機軸とでも言える展開を呼び起こすこととなる。そして先に述べたごとく、アメリカ人である彼が、アメリカ経営管理学の隆盛を考慮しつつ書き上げたこの著書の影響はおおきく、他の幾人もの経営学者が彼の論理に、あたかも従うがごとく研究成果を次々と公表していくこととなる。

ニューマンの主著についての内容吟味そのものについては、わが国でも彼の理論の分析や検討を行なう業績が多数存在し、ここでは同様の検討を行なうことは、本稿の主旨からはずれるので避けるが、要は彼によれば、「管理者の職務」(job of management) が意味するものとは、それ即ち「管理の基本的過程群」(basic processes of administration) のことであるということである。分かり易く言い換えれば、「諸過程」(processes) は、計画、組織、資源調達、指揮、統制という5つの要素から大きく分けると成立し、これらが一方的的に始まって完結する訳ではなくて、実体組織(経営組織と考えられよう)では、この順序に従って、発展的に反復されていくという点を特に強調し、その意味でこの管理サイクルの重要性と言わば必然性を主張した訳である<sup>(7)</sup>。

このような特質を上げることができるニューマンの著書であるが、勿論彼も管理過程学派の研究者としての代表格であるとされるのは、古典的時代のこの学派の特色を継続している面も多々あるからである。それは、やはり管理の「諸原則」(principles) であり、基礎的な「諸過程」(processes) である

訳であり、その重要性を強調するという点のみを浮き彫りにしてしまうというのであれば、それは古典的なものと変わらなくなる訳ではある。だが、彼の言う原則は、始祖であるファヨールや、その後継者であるアーウィック、そしてまたガリックらが掲げてきた所謂原則とは、まったく異なると言って良いものである。彼の原書を見て判るように、ニューマンの原則は、順序よく数え上げたり、あるいは列挙して提示されているというような性格のものではなく、どちらかというと「一般的案内論」(general guide)といったような、実務的理論の総体の中で捉えられる性質のものとして記述されている。それと同時に、極めて实际的でもある訳だが、彼はこの著書については、まったく同名の“Administrative Action”の「第2版」(Second edition)を、12年後の1963年に出版しているが、邦訳は出版されておらず、やや難解な表現も増えてはいるが、基本的には初版の内容とは変わっていないと言える。

従って、ニューマンの著書を上げる時、基本的には初版の方の“Administrative Action”を指すことが多いのは、第2版には先に述べたように、邦訳が成されていないが、初版の方は、邦訳書が出版されており、言うなればなじみ易いとでも捉えられる訳である。しかし、厳密に言えば、初版と第2版は内容が若干ではあるが異なるだけではなく、ニューマンの訳書を最初に経営学研究書として触れた読者には、彼の著書こそが経営管理学の一般書として受け取れかねない点も敢えて指摘しておかねばなるまい。それは、邦訳の題名が『経営管理』となっていることであり、先にも述べたように、ニューマンは管理過程学派の近代化時代を代表する研究者の1人なのであって、アメリカ経営学あるいはイギリス経営学を必ずしも代弁している訳ではない。もしも正確にタイトルを記すのであれば、やはり“Administrative Action”は、『管理行為』として命名し、管理過程学派の研究者達が、頻繁に用いるテクニカル・タームの訳として名づけた方が、むしろ正確であるのではないかと考える。

このように捉えられるニューマンの著書が世に出て4年後の1955年、管理過程学派の近代化時代を確固たるものにする業績が出現することとなる。

### 3 管理過程学派の確立と新展開

1955年、アメリカや日本は、好景気にわいていたこの時代、管理過程を中核に据える管理学・経営学の柱となる研究者達が、新しい書物を世に送り出した。その研究者達こそが、現代においても多くの経営学者の関心をひいているハロルド・クーンツ（Harold Koontz）とサイリル・オドンネル（Cyril O'Donnell）である。彼らが出版した“Principles of Management”は、その後、管理過程学派の言わば標準的な「教科書」とさえ見なされるようになっていくこととなり、それこそ「教科書」（text book）の名の通り、今日まで4年周期で版を改めながらも、継続され続け、第10版となる1993年の最新刊まで、決してすたれることなく多くの読者の注目を浴び続けている。

クーンツとオドンネルによる著書は、そもそもマネジメントとは何か、マネジメントの職能（ここでは機能と捉えても良い〈原語＝functions〉）とは何であるのかという、言わば根本的な検討から入っている。彼らによれば、マネジメントとは「人々を通じて物事を成し遂げる職能」のことを指し、その職能つまり管理職能には、計画、組織、配員、指揮、統制が上げられるとしている。1955年の初版では、先ずこの点を強調することから始め、著書のタイトルが文字通り体现しているように、管理の諸原則を取り扱ったことを鮮明に述べるとともに、本稿の「序」でも触れたように、諸原則の体系化が必要かつ重要であると主張するのである。

彼らが言う諸原則とは、一体何を指しているかという点について、そもそも原則とは、基本的真理のことを言うのであり、真理であるからには一定の状況に対して適応あるいは適用しうるものであって、従って関連している原則群、つまり一連の諸原則は、それ自体が「理論」（theory）を形作るものとなると明記している。このように考えられる原則は、実践面ないし実際面で有効であるのかという側面については、彼らは、原則が言わば適切に定式化されれば、極めて有効であるとしている。彼らが、このように述べて重要視する原則であるが、邦訳の出版されていない、この初版では、「15の原則」

(fifteen principles of importance) が重要であるとして、掲げられるに到っている。しかし、同じく“Principles of Management”の第2版では、初版より50近くも原則が増え、「63の原則」(sixty-three principles of importance) が重要であるとして掲げられることとなり、また初版同様に邦訳が成されていないが、ページ数も増えて、難解な表現も多くなっている<sup>(8)</sup>。それと同時に、内容も初版と、1959年刊行の第2版では変化しつつあることも判ってくる。つまり、近代化の時代から、次の新しい時代への移行の到来を思わせる変化が見られてくる訳であり、すなわち学際化時代の光が見えてくるものとなるのである。

管理過程学派の研究者達や、他の諸学派あるいはどの学派にも属さない研究者達にも、共通して理解されているのは、管理過程学派の近代化時代は、時代区分の上で長くは続かなかったという点である。先にも述べたように、ニューマンが近代化時代の幕明けをした訳ではあるが、わずか10年程の年月を経て、1960年代には、同じくニューマンや、クーンツそしてオドンネルらにより新しい過程論の時代が始まっていくこととなる。こうした流れは、管理過程学派のみではないが、この時代の背景となるものに、科学の歴史の変移が上げられるのであり、特にアメリカ経営学を取り巻く環境が一変しつつあったことが上げられる。所謂「行動科学」(behavioral science) の隆盛、具体的・個別的に見ても「経営科学」(managerial science or administrative science) の登場や、「システム論的管理学」(systematic theory of business administration) への注目、そして「経営的意思決定論」(theory of decision-making of management) の新たな参加など、枚挙にいとまがない程である。

経営学と関連する隣接諸科学のさまざまな発展は、所謂「学際的」(interdisciplinary) な諸成果が、経営学それ自体に反作用的に影響を与え合うことによって、新しい過程論が生まれてくる契機となっている。管理過程学派も他の諸科学あるいは諸理論の成果の導入を図りつつ、変化していくこととなるのである。この所謂学際化の時代の先駆けとなる研究者は、やはり先にも触れたニューマンを中心とする研究者仲間と、そしてクーンツを中核に

据える同僚や研究者らに代表されよう。先ずニューマンは、1961年にサマー（Charles E. Summer）とともに、“The Process of Management”を世に送り出すこととなる。この著書は、タイトルに示されるがごとく、文字通りの「管理過程」に関する理論が述べられているが、特にその部分による記述を要約すれば、プロセスは、計画、組織、統率、統制の4要素より成立しているとしていることが上げられる<sup>(9)</sup>。

彼らがこの著書を出版したこの年は、ある意味では画期的とも言える年代であったことは、既に本稿の「序」にも述べてある通りだが、つまり、一方でクーンツの「マネジメント・セオリー・ジャングル」の論文が発表された年でもある。管理過程学派こそが、アメリカ経営学の主流と考えるクーンツにとって、「インターディシプリナリー」（interdisciplinary）に名を借りた、言わば雨後の竹の子のごとく出現した「経営学説」または「管理理論」のごとき多数の「理論」に対しては、注意を要することを主張した訳である。従って同じ管理過程学派に属するニューマンやサマーの業績は、クーンツからすれば極めて称賛に値する高度な研究成果と見なされた訳である。実際、ニューマンとサマーの共著は、行動科学における動態的あるいは静態的な側面をうまく導入したのみでなく、「意思決定過程論」（theory of decision-making process）からの成果の統合を目指したものとなっており、その対象は、規模の大小というものにこだわらず、業種の相違、そしてまた営利および非営利といったものを捨象して、あらゆる事業のあらゆる階層にとって、不可欠な論理とされている点にも注目が必要である。

ところで、この“The Process of Management”であるが、6年後の第2版については、1967年に発行されたこの版では、ニューマンとサマーの他に、ウォレン（E.K. Warren）が執筆に参加し、分量も若干増えているが、ウォレンもまた管理過程学派の研究者の1人であり、従って著書における原則や論理の展開には、さほど差異は見られない。このニューマンを中心に執筆された著書は、わが国の経営学の一般的な対象として掲げられる場合、邦訳書が出版されている初版がその言及対象とされているが、この著書は1982年の第

6版まで出版されており、執筆者もニューマン以外はそれぞれの版で共著者が変わっており、内容つまり章の設定や項目、小タイトルも各版ごとにやや異なっている点には注意が必要である。また、主題そのものの変化はないが、内容の変容によって、当然のことではあるが、サブ・タイトルが変わっていることで、その版ごとに、強調したい点が移っていることにも、同様に注意を払う必要があると言える。

ここで、簡単に触れておくべきと思われる点を上げると、1977年に出版された第4版では、サマーが執筆者から外れ、ニューマンとウォレンの2名だけになるとともに、サマーが執筆を担当していた「章」(chapter)がいくつか削除されていることが判る。そして、続く1982年の第5版であるが、執筆者が3名と戻るが、ニューマンとウォレンの他に、シニー(J.E.Schnee)が加わっての3名であり、サブ・タイトルが、“Strategy, Action, Results”に変更されるにとともに、内容もchapterで順序および項目、小見出しなどで変化が見られることも指摘しておかねばなるまい。ここで、シニーであるが、彼もまた管理過程学派の研究者の一員であり、従って、著書自体のタイトルに変化がないように、原則そのものの変更などは特にないと言える(専門用語の一部変更などはあるが)<sup>(10)</sup>。

1987年、ニューマンが中心となって、実に26年の年月を経て論じてきた主著は、第6版にまで到り、これが最新版となって世に出されることとなる。管理過程学派の中心として、常にこの学派が論じる学説の代表格としてのニューマンが、共に著すこととなった主著の共同執筆者達は、やはりウォレンが加わっているが、3名のうちの残り1人は、マックギル(A.R.McGill)が担当することとなった。マックギルも、やはり管理過程を中心に据える理論を、最も重要な経営学説のひとつと考える研究者であり、その意味では、彼を管理過程学派の一員と見なすことには、特に問題は生じないと考えられよう。第5版に加わっていたシニーが抜け、マックギルが彼に言わば交代して参加した形にはなっているが、初版以来のタイトルに変更はなく、またサブ・タイトルも、第5版で付けられることとなったものが、そのまま用いられて

いる<sup>(11)</sup>。しかし、学際化時代の到来を告げる契機となったニューマンの1961年の初版以来、26年の歳月の経過は、確実にその間わずかずつではあるが内容も変化し、斬新なアプローチ、例えばシステム論的管理観を始め、諸科学の成果が盛り込まれた形での質的变化、それすなわち「現代」の管理過程学派の理論へと変移していった足跡として読み取ることができるのである。

ニューマンらの管理過程を中心に据えた経営学の構築の一方にあって、同じくアメリカを代表するべく管理過程学派の中核とも言える研究者達が、先にも触れたクーンツとオドンネルである。1964年に共著による“Principles of Management”が、最初に出版されたのは、実際には1955年のことではあるが、内容の充実化と整序化、そして何よりも新しいテクノロジーの成果をも導入した一冊のまとまりのある管理過程の学際化時代の成果の書物とされたのが、初めて邦訳も出版されることとなった1964年のこの第3版である。

第3版の具体的な特色は、所謂行動科学の諸成果の導入、勿論そこには社会学や心理学、政治学や経済学のさまざまな成果や論法の採用もある訳だが、「諸原則それ自体」(principles themselves)を最重要視するこの版では、取り分け「決定理論」(theory of decision)や「システム・アプローチ」(system approach)を意識しながらの記述が多いことも特質のひとつである。また、これら以外にも、この第3版そして1968年に刊行されることとなった第4版、これに続く1972年発行の第5版では、特に章を別個設けて、引き続き行動科学の最新の成果との関連づけや、数量的技法への言及、および更に拡大して自然科学の分野からの援用も行なっていることも特筆すべき点であろう<sup>(12)</sup>。

1976年には、クーンツとオドンネルによるこの著書の第6版が出版されることとなるが、この版から書名の要でもあった“Principles”が削られ、単に“Management”に変更されるにともない、サブ・タイトルも“A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions”に変えられ、所謂「原則」を表わす用語(＝要語)が、完全に消滅することとなる。一見すると、原則の重要性を殊更に強調してきた彼らの意識の変化とも受け取られかねないが、しかし、彼らの諸原則に対する考え方、その重要性の指摘や記述は、本書でも



随所に見られる点には注意が必要である。特に、主たる原則により成立する全体構造を捉えて、これこそが理論なのであるとする立場に一切の変更はなく、著書においても、第3版までのおおよそ60の原則より若干減って、第4版以降、50程度になっているが、彼らの管理過程に対する強い思い入れは、まったく変わっていないと言える。

また、この第6版からの特徴としては、原則と並ぶ重要な「管理職能」(managerial functions)が、初版以来、計画、組織、配員、指揮、統制に変化がなかったものが、この版から、指揮に代わって「指揮と統率」となり、職能の要素の充実化とでも言うべき記述がなされたという点であるとともに、計量科学の成果なども盛り込まれることとなったことである<sup>(13)</sup>。

さて、ここで管理過程学派の雄とされるクーンツとオドンネルにあって、最も肝心な著書のしかもタイトルから、何故“Principles”が脱落することになったのかという疑問が当然わいて来るものと思われる。管理過程を最も重要視する論理構造を構築しようというのであれば、原則が必要不可欠なものであることは言うまでもなく、彼らがこの「諸原則」を敢えて前面に出さなくなった理由は、いかなることから発生したのであろうかという思いが、恐らくは読者の誰しもが考えることではないかと推測しうる。

この理由は、簡潔に述べれば、おおきく分けて2つ考えられよう。第1は、初版以来、掲げ続けてきた諸原則という、言わば状況によって左右されることのない「鉄則」のようなものと、その後取り扱ってきた行動科学を始めとするさまざまな諸科学の成果の導入、取り分け、コンティンジェンシー理論の成果への言及と著書への取り込みによって、原則との間に言うなればギャップのようなものが感じられるようになってきたからではないかと思われる。原則が念願に常に置くものは、所謂「ワン・ベスト・ウェイ」であるはずであるが、「コンティンジェンシー・アプローチ」(Contingency approach)は、これを否定する、言わば「中範囲理論」(middle range theory)という性格を持つが故に、「条件適応理論」・「環境適合理論」などという訳が与えられている訳である。従って、執筆者自身が、著書を作成している間に、イメージの

上で違和感が生じてきたのではないかという憶測が、どうしても働かざるを得ないのである。

もう1つ考えられる理由は、彼らが管理過程学派の研究者として自認する以上は、「原則群」(principles)が、彼らの研究著書の言わば最重要項目であることは理解しうるが、マネジメント・サイクル全般にわたってこれらを列挙し並べたてて、これすなわち「理論」(theory)であると断言するには、やや無理が生じてきたことであると推測できよう。確かに、原則の1つ1つには、それぞれ重要な意味が存在することは当然のことではあるがこれらを並列化して、これが管理理論であるとするには困難さを感じざるを得ないのである。このような傾向は、第2版より見られるが、初版や第2版の時代には通じていたものが、「現代」に到るにつれ、版を重ねるごとに“Principles”を冒頭に掲げる意義が、やや薄れて来たように、彼らも感じ取ったからではないであろうかと思われるのである。

ところで、彼らのこの著書は、1980年に第7版を数え上げるに到ることとなり、彼ら2人の他に、第3の著者としてウエイリッチ(H.Weikrich)が加わり、初版以来のクーンツとオドンネルの二人組共同執筆という体制は終わりを告げるとともに、初版以来の膨大な量のこの書物は、650ページ程のものから、更に分厚い850ページにのぼろうとする文字通りの大著となっている。この第7版は、第6版に付けられていたサブ・タイトルが削られていて無くなり、しかも「指揮と統率」となっていたものが、単に「統率」として簡略化されたのにも拘わらず、各原則に関する説明が詳細化するのにともない、これ程の膨大な書物となるに到った訳である。

1984年の“Management”は、ある意味でひとつの節目であるということが出来る。この第8版は、著者達が、第7版で内容のうえで重複していると考えられる個所を次々と削減するとともに、まぎらわしい長い表現の個所は、極力要約するといった形の努力が見られ、前版より200ページも少なくなっていることが分かる。しかしそれでも600ページをはるかに超える分量を誇ることに変わりはなく、邦訳書もこの版は出されていないことから、読者を圧倒

することに変わりはないとも言える。内容的には、所謂「管理諸機能」(managerial functions)や「諸原則」(principles)における基本的な思考は、変わっていないと言える。さらに、「節目」となると述べた、もう1つの理由は、初版以来この著書の執筆にたずさわり、自らを「管理過程学派」の研究者であると鮮明にしてきたこの学派の雄、ハロルド・クーンツが、この版の刊行を見届けるかのように、死去した年でもある<sup>(14)</sup>。

クーンツの後を引き継ぐかのように、1988年、第9版が出版されることとなる。著者名は、クーンツとウエイリッチとなっているが、クーンツの偉大さを体現するかのように、内容そのものについては、第7版以来さほど変えずにいたことが、むしろ特質でもある。管理機能の内容も、計画、組織、配員、統率、統制で変化はない。だが、第8版よりも増加した個所があり、やはり「現代」を意識した項目が充実することとなる訳であり、それらの項目は幾つかあるが、代表的な項目の1つとして「管理における女性の役割」などが掲げられることになる。そして、この版全体に目を通して言えることは、やはり行動科学の更なる発展の成果の導入、社会科学や自然科学の諸成果のなかで経営学に採用しうるものは、積極的に取り入れていこうとする姿勢が明確化されているということである。なお、この第9版も第7版および第8版と同様に邦訳書は出版されていない。

1993年において、“Management”は、最新刊を発行することとなる。この第10版は、再びサブ・タイトルが付き、“A Global Perspective”となるとともに、既に亡くなったクーンツが第一著者から第二著者に移り、筆頭著者はウエイリッチとなって、この2人による共著の形をとっている<sup>(15)</sup>。筆者(石本)は、この第10版を手にとって日が浅く、未だ充分に分析がついているとはいえず、勿論、この版も邦訳書が出版されていないばかりか、ページ数も750ページを数え、小文字による難解な説明も多く、内容を詳細に把握しきれていないのが実情である。従って、この版の検討の結果や判断を、ここで行なうことはせず、別な機会に委ねるが、概して、この版が、行動科学、社会科学、自然科学、さらには人文科学にいたるまでの諸科学の成果を、より包括

的に採用・導入しようとしているという点には、言及しても差しつかえはないであろうと考えている。これらの点についても詳細な分析や判断は、次の機会としたいと考える。

さて、管理過程学派の近代化時代から現代への変化については、これまで本節で述べてきたような一連の流れがあって成立しているのであるということ、今一度確認しておく必要がある。本稿では、近代化時代の中心的人物をニューマンや、クーンツとオドンネルらによって成立し、やがて現代へと漸次移行してあるかのように捉えてはいるが、勿論、彼ら以外にも管理過程学派を支える重要な研究者達は多々存在し、あるいはまた彼らを支えた理論家も存在したということを、改めて思い起こし、それらの人々の存在も忘れてはならないのであるということを銘記しておく必要がある。

## 4 結

以上、これまで概観してきたように、管理過程学派は、フランスのファヨールの理論を契機に生み出され、その間、約1世紀の間に、イギリスそしてアメリカへと波及し、現代に到っているということが判明してきた。

本稿では、管理過程学派の生成と発展過程に焦点をあてて論じたものであり、従って、発展過程における「近代」や「学際化」そして「現代」という年代区分は、「古典」の時代を含めて、この学派の論理展開のうえでの区分となっていることを、再度確認しておくものとする。当然のことながら、ここでは混乱を生じやすいために、他学派についての言及や時代区分、また、わが国における学派分類や同じく時代区分、代表的研究者などといった点には、敢えて触れずにおいたのは、筆者（石本）の意図的なものであり、決して軽んじたり、見落としていたりしたからではないのであるという点も、明記しておきたいと思う。

同様に、同じ管理過程学派の中でも、極めて著名な論客も存在するが、本稿においては、ひとつのまとまりのある流れや、時代区分の明確さ、同時に内容の上でも一連の継続性をもたせるために、こうした論客ないし研究者に

言及しなかったのもそのためであることを付記しておかねばなるまい。より具体的に上げれば、わが国においても研究がすすめられているテリー(George R.Terry)も、Richard D.Irwin, Inc. から、クーンツとオドンネルの共著である“Management”とまったく同名の大著“Management”を執筆していることなどは周知の通りである。このテリーもまた、1953年の初版から、1982年の第8版に到る著書の執筆を続けていることも見落とすことはできないものではある。

さらに言えば、“Management”という同名の著書を、同じ管理過程学派に属しながらも、単独で執筆を続けている研究者に、ダフト(Richard L.Daft)の存在が重要であることも無視できないであろう。彼もまた、1997年の最新版まで、何度も版を重ねてきている重要な論客のひとりではある。他にもここに記さなければならない大家が何人もいることは承知の上で、先に述べた理由から、敢えて本稿では、今回は取り扱わなかったことを述べるとともに、別の機会においては、分析あるいは検討したものを論じることとしたい。

さて、本稿では、古典的、近代的、学際化、現代、というように、時代的区分をしてきた訳であるが、既に何度か触れたように、これらは経営学全般あるいは管理学全般に必ずしも通用するものではなく、管理過程学派の中の一連の人々の間での区分であることを、再度確認しておかねばならない。管理過程学派は、経営学ないし管理学において、幾つも存在する学派ないしはアプローチの中のひとつであり、従って他学派には、それぞれ数多くの重鎮がいることは言うまでもないことである。従って、時代区分という1つの点を掲げただけでも「伝統的」(traditional)、とか、「新古典的」(neo-classical)、さらには、本稿でも出てきた用語がそのまま用いられて「行動科学的」(behavioral scientific)というような時代区分などもあり、これらについて論じたり、あるいは問題点を掲げたり、更に言えば、他学派との直接的な比較・検討も敢えて避けたのは、論文としての本稿の一貫性を保持するためのことであり、決して軽視ないしは無視したりすることは、まったく考えていないということを、ここでも明記しておきたい。

わが国における管理過程学派の研究者としては、最近ではその代表格として、二村敏子氏を始め多くの論客がいる。本稿も、氏の論文や学会報告などを見聞したことによって、言わば啓蒙され、執筆のひとつの契機となっているということを最後に記しておきたい<sup>(16)</sup>。筆者（石本）も、管理学のこれまでの歴史において、管理過程学派が果たしてきた役割は極めて大きく、更に今後とも、研究を深めていくに充分値する理論の流れであるということを再認識している者の1人であるということを改めて明記しておくこととする。

---

## 注

- (1) H.Koontz, “The Management Theory Jungle,” *Journal of the Academy of Management*, Vol.4, No.3. 1961.
- (2) Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1916.
- (3) 英訳および邦訳とも、著名な研究者によりなされている。  
 〈英訳〉①J.A.Coubrough, *Industrial and General Administration*, International Management Institute, Geneva, 1930. ②C.Storrs, *General and Industrial Management*, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949.  
 〈和訳〉①都築 栄訳『産業並に一般の管理』風間書房、1958年 ②佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社、1972年 ③山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社、1985年。
- (4) L.F.Urwick, *The Elements of Administration*, Harper & Brothers, Publishers, 1943.  
 (堀 武雄訳『経営の法則』経林書房、1961年)
- (5) L.Gulick and L.Urwick, ed., *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, 1937.
- (6) Alvin Brown, *Organization of Industry*, Prentice-Hall, Inc., 1947. (安部隆一訳編『経営組織』日本生産性本部、1963年)
- (7) William H.Newman, *Administrative Action : The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Inc., 1951 (高宮 晋監修・作原猛志訳『経営管理——組織と管理の技術——』有斐閣、1958年)
- (8) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, Inc., 1955, 2nd ed., 1959.
- (9) William H.Newman and Chales E.Summer, Jr., *The Process of Management : Concepts*,

- Behavior, and Practice, Prentice-Hall Inc., 1961 (高田 馨監修・高橋達男他訳『経営過程 (I)』『経営過程 (II)』日本生産性本部、1965年)
- (10) W.H.Newman, C.E.Summer, and E.K.Warren, The Process of Management, 2nd ed. Prentice-Hall, Inc. 1967. この第2版の後の第3版は、1972年に出版されているが、執筆者および著書題名とともに副題も初版からの “Concepts, Behavior, and Practice” で、初版以来のものを踏襲している。しかし、第4版は、以下のように変化している。W.H.Newman and E.K.Warren, The Process of Management : Concepts, Behavior, and Practice, Prentice-Hall Inc., 1977. これが、第5版になると、W.H.Newman, E.K.Warren, and J.E.Schnee, The Process of Management : Strategy, Action, Results, Prentice-Hall Inc., 1982. となり、副題が変更されている (第2版以降、すべて日本語訳書は、出版されていない)。
- (11) W.H.Newman, E.K.Warren, and A.R.McGill, The Process of Management : Strategy, Action, Results, Prentice-Hall Inc., 1987.
- (12) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions, 3rd ed., McGraw-Hill Inc., 1964 (この第3版になって、初の邦訳が出版されている。大坪 檀訳『経営管理の原則1——経営管理と経営計画——』ダイヤモンド社、1965年、高宮 晋・中原伸之訳『経営管理の原則2——経営組織——』1965年、高宮 晋・中原伸之訳『経営管理の原則3——経営人事——』1966年、大坪 檀訳『経営管理の原則4——経営統制——』1966年)、4th ed., 1968, 5th ed., 1972.
- (13) H.Koontz and C.O'Donnell, Management : A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions, 6th ed., McGraw-Hill Inc., 1976 (高宮 晋監修 大坪 檀訳『経営管理の基礎』、大坪 檀訳『経営計画』、中原伸之訳『経営組織』、中原伸之訳『経営人事・指導』、大坪 檀監訳『経営統制』マグローヒル好学社、1979年) 7th ed., 1980.
- (14) H.Koontz, C.O'Donnell, and H.Weikrich, Management, 8th ed., 1984.
- (15) H.Koontz and H.Weikrich, Management, 9th ed., 1988. この後、1993年発行の第10版 (10th ed.) で、Weikrich and Koontz というように筆頭著者が入れ替わるのとともに、副題は “A Global Perspective” となっている。
- (16) 二村敏子「マネジメント・プロセス・スクールの変遷と意義」と題する『経営学史学会』での報告要旨・及び報告内容は、本稿でも大変世話になり、かつ学ばべき箇所が多々あったことを、特に明記しておきたい。

**参考文献（注釈以外のもの）**

- 1 土屋守章・二村敏子責任編集『現代経営学説の系譜』有斐閣、1989年。
- 2 二村敏子「マネジメント・プロセス・スクールの変遷と意義」『経営理論の変遷——経営学史研究の意義と課題——』経営学史学会編〔第6輯〕、文眞堂、1999年。
- 3 石本裕貴「組織管理諸理論の基本的潮流」、創価大学経営学会『創価経営論集』第26巻第1号、2001年12月。
- 4 石本裕貴「管理過程学派の経営学史における潮流」、浦和大学短期大学部『浦和論叢』第30号、2003年6月。



## Summary

### Theories of Management Process in Management and the Historical Characteristics

Hiroki Ishimoto

I intend to describe the historical characteristics of Management Process School and the theories which belong to the school in this paper. As we know, Harold Koontz said that the Management theories were complex and various, so he presented this inclination as Management Theory Jungle in 1961. His position is what we call a member of the school and he recognized himself as an important member of the school.

The history of this school lasts for a long time and the influence exists in the modern aged management. At the beginning of this school the most important thing which I am to describe is the principles which are the elements in managing functions above all. All persons who work in enterprises will benefit from learning about managing as we can guess. They include, for example, aspiring managers, those people who already have possessed managerial skills and who want to become more effective, and other professionals who want to understand the organization in which they work.

According to this logic the principles of management are necessary in any organization including non-profit management. Of course we can say that all managers undertake the same basic functions to obtain results by establishing an environment for effective and efficient performance of individuals operating in groups.

Anyway the Management Process School has been existing for a long time basically a century. There so many factors and principles that we have to adopt to the management in the modern time. We must examine or investigate many books of the school and collected papers because the current of the theories of this school is now still alive and a very important item.